平成 25 年 3 月 8 日

各　位

会 社 名　ネットワンシステムズ株 式 会 社
代表者名　代表取締役　社長執行役員　　吉 野 孝 行
（コード：7518　東証第1部）
照 会 先　　取締役　執行役員　　片 山 典 久
本リリースに関する問い合わせ先
経営企画本部　IR担当部長　　桝 田 智 照
（TEL.03－5462－0803）

当社元社員による不正行為に係わる調査結果に関するお知らせ

当社は、平成 25 年 2 月 12 日付けで「不正行為の判明および平成 25 年 3 月期第 3 四半期報告書提出遅延ならびに当社株式の監理銘柄（確認中）への指定見込みに関するお知らせ」を公表し、特別調査委員会（平成 25 年 2 月 4 日設置　委員長　國廣正弁護士）による調査を進めてまいりました。

今般、3 月 7 日付けで、特別調査委員会より調査結果が報告されましたので、「調査報告書」（全文）を別添にて、ご報告いたします。

当社の株主の皆様をはじめ関係者の皆様には、多大なるご迷惑、ご心配をおかけしましたことを、改めて心より深くお詫び申し上げます。

記

1.　不正行為の概要

当社の元社員が外部業者らと共謀して、架空の外注費名目で当社に対する不正な請求を行わせる手口で金員を騙取していたことが判明いたしました。なお、当社元社員は平成 25 年 2 月 28 日付けで懲戒解雇いたしました。また、特別調査委員会の調査報告書により、元社員の部下 1 名の関与が判明しましたので、厳正な処分をいたします。

本件不正行為は、平成 17 年から平成 24 年にかけて行われ、被害金額は 7 億 8,910 万円であることが確定いたしました。

詳細につきましては、別添の「調査報告書」をご参照願います。

2.　各対象年度の連結財務諸表、財務諸表（個別）、四半期連結財務諸表への影響

本件不正行為による支出額につきましては、各年度において費用計上されているため、これらの修正が必要となります。現時点での被害金額の回収可能性や税務上の取り扱いを考慮いたしますと、別途税金費用等を認識せざるを得ない状況でありますが、過年度の決算に与える影響は実質的に軽微と判断し、当第3四半期決算を修正したうえで、当第2四半期以前の決算訂正は行わないことといたしました。

3.　平成25年3月期第3四半期報告書提出、平成25年3月期第3四半期決算短信の訂正について

当社は、本日平成25年3月8日に平成25年3月期第3四半期報告書を提出いたしました。また、平成25年 1月30日に開示いたしました平成25年3月期第3四半期決算短信につきましても、訂正し同日提出いたしました。

4.　再発防止に向けた取り組みについて

当社は、再発防止策として、3月1日より、見積から受注、発注、納品物の検収にいたる業務プロセスを全面的に見直すとともに、決裁権限者の責任を明確にし、内部牽制機能が有効にはたらくよう運用の徹底を開始しております。

また、特別調査委員会による再発防止策の提言につきましても、速やかに実行に移す所存です。

5.　関係者に対する法的手続きについて

当社は、本件不正行為に関与した元社員らに対して、必要な法的措置をとることにしております。

6.　役員報酬の返上について

今回の事態を重く受け止め、本件不正行為についての責任を明確にするため、以下のとおり役員報酬の返上をいたします。

代表取締役社長　吉野　孝行	月額報酬	30％減額（1ヶ月）
取締役　齋藤　普吾	月額報酬	30％減額（1ヶ月）
取締役　片山　典久	月額報酬	30％減額（1ヶ月）
常務執行役員　鈴木　剛	月額報酬	30％減額（1ヶ月）

今後、経営陣と全社員が一丸となって皆様のご期待に沿えるよう努力してまいる所存ですので、引き続き皆様のご理解・ご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

添付資料:「調査報告書」

なお、この「調査報告書」では、取引先および社内外の個人名につきましては、匿名としております。

以　上

調 査 報 告 書

２０１３（平成２５）年３月７日

ネットワンシステムズ株式会社

特別調査委員会

ネットワンシステムズ株式会社　御中

特別調査委員会は、次の通り「調査報告書」を提出いたします。

２０１３（平成２５）年３月７日

ネットワンシステムズ株式会社

特別調査委員会

委員長　國　廣　　正

委　員　五　味　祐　子

委　員　中　村　克　己

委　員　田　島　照　久

目次

Ⅰ．特別調査委員会 1
第１．特別調査委員会設置に至る経緯 1
第２．特別調査委員会 2
１．特別調査委員会の構成 2
（１）委員 2
（２）調査補助者 2
２．第三者委員会ガイドラインに準拠した調査 2
第３．公的機関、監査役会への調査の進捗状況の説明等 3
第４．調査の概要 3
１．関係者のヒアリング 3
２．デジタル調査 3
（１）調査対象機器 3
（２）調査の方法 3
Ⅱ．調査報告 4
第１．当調査委員会が認定した犯罪事実 4
１．犯罪事実の要旨 4
２．犯行に至る経緯 6
３．甲及び乙案件について 7
（１）騙取行為 7
（２）行為の詳細 7
４．分配額と分配方法（全体） 13
（１）分配額 13
（２）分配方法 13
５．保管方法及び使途（全体） 13
６．社内関係者による関与の有無 14
（１）E 14
（２）F 15
（３）G 15
（４）その他社内関係者 15
（５）社内関係者の供述内容 15
７．内部監査による不正発見のチャンス 16
（１）内部監査室によるＺ社との異常取引の把握 16
（２）２０１１年８月３０日に実施したＡのヒアリング 17
８．国税局調査への対応について 18

（１）A が対応を取り仕切っていたこと 18
（２）国税局に対する内部監査記録の提出と A の訂正要求 19
（３）DVD について 20
（４）G による国税局あての書面提出 21
（５）調査チームの設置と事案の解明 22
９．騙取した金額の X 銀行に対する転嫁の有無 22
第２．同種の不正行為の有無についての全社調査 23
１．調査範囲の設定 23
（１）基本的な考え方 23
（２）具体的な抽出方法 23
２．調査方法 24
（１）類型①について 24
（２）類型②について 24
（３）類型③について 25
３．調査実績 25
（１）調査件数等 25
（２）ヒアリング実績 25
４．調査結果 25
第３．内部統制上の問題 26
１．本件不正行為が実行された当時の社内手続 26
（１）営業手配の外注 26
（２）営業手配の外注のプロセス 26
２．原価管理における問題点 28
（１）見積承認時の見込原価の設定 28
（２）案件収支管理システム 29
３．営業手配の外注プロセスにおける内部統制上の問題 29
（１）営業部門の決裁 29
（２）購買部門による発注手配 29
（３）技術部門による検証 30
（４）外注先管理体制 30
（５）外注先成果物の検収手続の不備（外注の品質管理上の問題） 31
（６）見積関係書類保管ルール 32
第４．ガバナンス、コンプライアンス上の問題点 33
１．「NOS の聖域」と「X 銀行の B」と「C にとっての Z 社」 33
２．「NOS の聖域」を生んだ企業風土（統制環境）の問題点 34
（１）「ビジョンブック」 34

（２）古い企業体質が一掃されていなかったこと 34
（３）営業重視、技術部門・管理部門軽視の姿勢 35
（４）中部支店に限定された問題とはいえないこと 35
３．不正行為を発見、是正する仕組みの問題点 35
（１）内部通報制度の問題点 35
（２）内部監査の問題点 36
４．まとめ 37
（１）不正のトライアングル 37
（２）検討 38
Ⅲ．提言（再発防止策について） 39
第１．内部統制システムの改善 39
１．既に実施されている再発防止のための改善策について（営業手配の外注への牽制）
..... 39
２．内部統制上の再発防止策の提言 39
（１）見込原価設定の改善 39
（２）案件収支管理の改善 39
（３）外注取引先管理の整備、改善 40
（４）購買部門による牽制 40
第２．コンプライアンスは持続的成長の前提であるという「常識」の浸透 41
１．ビジョンブックの理念の浸透 41
２．コンプライアンスと企業理念の一体化 41
第３．ガバナンス機能の強化 41
１．営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップ 41
２．内部監査の強化 41
（１）不正の発見、抑止機能の強化 41
（２）内部監査のモニタリング機能の強化 42
（３）監査役会との連携 42
第４．内部通報制度の改善 42
１．通報者保護の徹底と周知 42
２．内部通報制度の積極的位置づけ 42
３．実績開示 42
第５．調査報告書を生きた教材にする 43

【関係者等一覧】

X 銀行 ……本件不正行為に係る案件の発注元
Y 社 ……NOS 及び X 銀行と取引関係にあったシステム会社
Z 社 ……本件不正行為における外注先
W 社 ……X 銀行と NOS の間に入ったプライマリー受注先

A ……本件不正行為の主犯者の一人である NOS 元社員
B ……本件不正行為の主犯者の一人である X 銀行元行員
C ……本件不正行為の主犯者の一人である Y 社元社員
D ……Z 社社長
E ……NOS 中部支店で A の部下であった者
F ……NOS 中部支店で A の部下であった者（E の前任者）
G ……NOS 中部支店で E 及び F の上司であった者

Ⅰ．特別調査委員会

第１．特別調査委員会設置に至る経緯

２０１２年２月、ネットワンシステムズ株式会社（英文名：Net One Systems Co., Ltd. 以下「NOS」という。）に対して、国税局による税務調査が開始された。主な調査の対象は、NOS が X 銀行から受注した「仮想化による OA 基盤環境更改」案件及び「全行ネットワーク更改」案件などに関して、NOS が Z 社に支払った外注費に実体が伴っていないのではないかという点であった。

国税局による調査が長期に及んだこともあり、NOS は、客観的な事実関係の究明が必要と判断し、１１月１５日から外部の弁護士（國廣正弁護士、五味祐子弁護士、池田晃司弁護士）が参加した調査チーム（以下「調査チーム」という。）による社内調査を開始した。

調査チームは、メールサーバに対するデジタル調査や各種帳票の検証などにより一定程度の資料を入手した後に、事情を知ると思われる社員にヒアリングを行い、この結果、NOS 社員の A、X 銀行行員の B、Y 社社員の C が共謀して、不正行為を行っている可能性が高いという認識に達した。

しかし、不正行為は、複数の会社にまたがって実行されており、NOS の社内調査のみでは限界があるため、調査チームは、X 銀行に対して共同して調査を進めることを申し入れ、X 銀行も１２月下旬、外部の弁護士が参加した調査を開始した。

２０１３年１月３１日、NOS の調査チームは A に対し、X 銀行は B に対し、同時に事情聴取を実施した。同じ頃、国税局も C に対して、事情聴取を実施した模様である。

これに対し、３名とも、当初は全面的に否認したが、その後、犯行の一部を認めるに至った。

このような状況において、NOS は、不正行為の詳細、同種の不正行為の有無及び内部統制上の問題点を究明する目的で、２月４日、「特別調査委員会」を設置した。

この時点で、NOS は不正行為により７億円を超える金額を騙取されたことがほぼ明らかになったが、被害額を確定するためには特別調査委員会による徹底した調査（同種の不正行為の有無についての調査を含む）が必要となり、NOS は、平成２５年３月期の第３四半期報告書を金融商品取引法第２４条の４の７第１項に基づく提出期限である２月１４日までに提出できないこととなった。このため、NOS は、２月１２日、東京証券取引所にその旨の届け出を行い、東京証券取引所は、有価証券上場規程施行規則第６０５条第１項第１３号 a により、同日、NOS を「監理銘柄（確認中）」に指定した。

第２．特別調査委員会

１．特別調査委員会の構成

（１）委員

委員長　國廣　正　（弁護士）
委　員　五味　祐子（弁護士）
委　員　中村　克己（弁護士）
委　員　田島　照久（公認会計士）

（２）調査補助者

新熊　聡　（弁護士）
池田　晃司（弁護士）

２．第三者委員会ガイドラインに準拠した調査

特別調査委員会（以下「当調査委員会」という。）の委員である國廣正弁護士、五味祐子弁護士は、２０１２年７月から NOS の内部通報制度の外部窓口を担当しており、また、上述のとおり２０１２年１１月下旬から調査チームの外部弁護士として本件の調査に参加していた。この点から、当調査委員会は、厳密に言えば日本弁護士連合会の「企業不祥事等における第三者委員会ガイドライン」（以下「第三者委員会ガイドライン」という。）が規定する「第三者委員会」には該当しない可能性がある。

しかし、独立した調査の実質を確保するために、当調査委員会は、本件調査を「第三者委員会ガイドライン」に準拠して行うことを確認する契約書を NOS との間で取り交わした上で調査を実施し、本日、調査報告書の提出に至ったものである。

第３．公的機関、監査役会への調査の進捗状況の説明等

当調査委員会は、調査の過程において、東京証券取引所・東京証券取引所自主規制法人、関東財務局、国税局に対して、適切と判断される範囲で、調査の進捗状況の説明等を行った[1]。

また、NOS の監査役会に対しても、同様の説明等を行った[2]。

第４．調査の概要

当調査委員会は、社内に存在する各種帳票等の証憑・資料の検証、関係者ヒアリング、各種デジタル調査などを実施した。

そのうち、関係者ヒアリング及びデジタル調査の概要は次の通りである（１１月１５日から２月３日までの間に「調査チーム」が実施したものも含む)。

１．関係者のヒアリング

当調査委員会は、**Ⅱ．第１．第３．第４．**の調査において、NOS 社員１４名から、合計約５５時間のヒアリングを実施した。

また、**Ⅱ．第２．**の調査において、NOS 社員３２名から、合計約３０時間のヒアリングを実施した。

２．デジタル調査

（１）調査対象機器

調査対象は、NOS のメールサーバ、関係者の業務用パソコン及び会社貸与携帯電話などである。

（２）調査の方法

X 銀行案件に何らかの関わりがあると認められる社内外の関係者が送信者･受信者となっているメール、一定のキーワードを含むメールなど、約７５万通を対象とした。

これに対して、各種の検索による絞り込みや検索条件の拡大等を行いつつ、一定数のメールを抽出し、添付ファイルも含めて検証した。

---

[1] 「第三者委員会ガイドライン」では、「第三者委員会は、調査の過程において必要と考え

[2] 日本監査役協会の「監査役監査基準」では、「監査役は、・・・第三者委員会の設置の経緯及び対応の状況等について、・・・当該委員会から説明を受け、必要に応じて監査役会への出席を求める。」と規定されている（第２４条３項)。

Ⅱ．調査報告

NOS は、ネットワークの設計・管理、ネットワーク設備の設置・工事、ネットワークコンサルティング、ネットワーク機器の販売、ネットワーク運用支援などを業とする会社であり、東京証券取引所第１部に上場している。２０１２年３月期の連結売上高は１５７６億３３００万円（単体で１４５４億２７００万円）、社員数は、連結で２０２３名（単体で１８４０名）である。

当調査委員会が行った調査は、次の通りである。

１．NOS の中部支店で実行された犯罪事実の調査（「**第１．**」で詳述する）。
２．同種の不正行為の有無についての全社調査（「**第２．**」で詳述する）。
３．内部統制上の問題点についての調査（「**第３．**」で詳述する）。
４．ガバナンス、コンプライアンス上の問題点についての調査（「**第４．**」で詳述する）。

第１．当調査委員会が認定した犯罪事実

１．犯罪事実の要旨

NOS の元社員[3]A は、X 銀行の元行員[4]B、Y 社の元社員[5]C らと共謀して、NOS に対する Z 社（D 社長）による架空請求の手法を用いて、総額７億８９１０万１２５０円にのぼる詐欺を実行した。

詐欺行為は、２００５年４月から２０１２年８月までの間、同じ手口で、５２回にわたって実行された（次ページの【Z 社への支払い金額一覧】参照）。

以下、**２．**で、犯行に至る経緯を、**３．**では、金額の大きい２案件（甲及び乙案件[6]）を例に、手口の詳細について述べる（２案件合計３億５０００万円）。

---

[3] ２０１３年２月２８日付けで懲戒解雇。
[4] ２０１３年２月２８日付けで懲戒解雇。
[5] ２０１３年３月５日付けで懲戒解雇。
[6] これらの案件は、次ページの【Z 社への支払い金額一覧】の No.43～No.45 である。

【Z社への支払い金額一覧】

	Z社への発注項目	Z社への支払い金額（消費税別）	Z社への支払日
1	個人情報保護コンサルティング費用	53,100,000	2005/04/28
2	セキュリティポリシーコンサルティング費用	2,000,000	2005/05/01
3	移設作業費用	800,000	2005/07/29
4	NW 保守サービス	1,268,000	2005/08/31
5	メールセキュリティ導入支援作業費	2,300,000	2005/08/31
6	NW 保守サービス	1,928,000	2005/11/30
7	検証切替テスト費用一式	6,360,000	2006/01/31
8	NW 保守サービス	1,906,500	2006/02/28
9	サーバポリシー設計・開発作業費	1,550,000	2006/03/31
10	回線暗号化セキュリティコンサルティング費用	200,000,000	2006/03/31
11	NW 保守サービス	1,906,500	2006/05/31
12	サーバ移設作業費用	4,000,000	2006/06/30
13	サーバ移設作業	800,000	2006/06/30
14	NW 保守サービス	1,906,500	2006/08/31
15	NW 保守サービス	1,906,500	2006/10/31
16	暗号化セキュリティコンサルティング・サービス 追加	45,000,000	2007/01/31
17	NW 保守サービス	1,906,500	2007/01/31
18	NW 保守サービス	1,906,500	2007/04/27
19	サーバ移設作業	800,000	2007/05/31
20	NW 保守サービス	1,906,500	2007/07/31
21	NW 保守サービス	1,906,500	2007/10/31
22	NW 保守サービス	1,906,500	2008/01/31
23	NW 保守サービス	1,906,500	2008/04/30
24	サーバ更新作業	800,000	2008/07/31
25	NW 保守サービス	1,906,500	2008/07/31
26	インターネットセキュリティコンサルティングサービス費用一式	20,000,000	2008/08/29
27	NW 保守サービス	1,906,500	2008/10/31
28	NW 保守サービス	1,906,500	2009/01/30
29	NW 保守サービス	1,906,500	2009/05/29
30	インターネット運用支援サービス	1,000,000	2009/06/30
31	NW 保守サービス	1,906,500	2009/07/31
32	NET運用支援サービス	1,350,000	2009/10/30
33	インターネット運用支援サービス	1,800,000	2009/10/30
34	NW 保守サービス	1,906,500	2009/10/30
35	NW 保守サービス	1,906,500	2010/01/31
36	NW 保守サービス	1,906,500	2010/04/30
37	NW 保守サービス	1,906,500	2010/07/30
38	インターネット運用支援サービス	1,000,000	2010/09/30
39	インターネット運用支援サービス	1,800,000	2010/10/29
40	NW 保守サービス	1,906,500	2010/10/29
41	NW 保守サービス	1,906,500	2011/01/31
42	NW 保守サービス	1,906,500	2011/04/28
43	ネットワーク環境更改コンサルティング（甲案件）	200,000,000	2011/05/31
44	システム環境基盤コンサルティング（甲案件）	50,000,000	2011/05/31
45	OA基盤環境コンサルティング（乙案件）	100,000,000	2011/05/31
46	NW 保守サービス	1,906,500	2011/07/29
47	インターネット運用支援サービス	1,000,000	2011/09/30
48	インターネット運用支援サービス	1,800,000	2011/10/31
49	NW 保守サービス	1,906,500	2011/10/31
50	NW 保守サービス	1,906,500	2012/01/31
51	NW 保守サービス	1,906,500	2012/04/27
52	運用技術支援サービス	1,500,000	2012/08/31
	合計	751,525,000 789,101,250 （消費税込）	

２．犯行に至る経緯

Ａは、１９８４年、Ｘ銀行に入行し、その後システム部門に配属され、システム構築等の業務を担当していた。

Ｂは、１９８７年、Ｘ銀行に入行し、その後システム部門に配属され、Ａと共に業務を行っていた。

Ｘ銀行では、１９９０年代半ばから行内システムのIT化を進めており、Ｙ社が発注先の１つとなっていた。このときのＹ社の担当者が名古屋支店に在籍していたＣであり、業務を通じて、Ａ及びＢと親しい関係になった。

Ｙ社のＣは、Ａ及びＢに対して、飲食などの接待を繰り返していたが、両名を海外旅行に招待するなど（１回目は、A、B、Ｃの３名でラスベガスのコンピューターショー、２回目は、A、Ｃの２名で同じくラスベガスのコンピューターショー。なお、２回とも、Ｘ銀行において正式に承認された出張ではない）、その交際はエスカレートしていった。また、その頃、Ｃは両名にそれぞれ２００万円の現金を渡すなどしていた。

この頃から、A、B、Ｃは、一連の取引の中で不正に利益を得ることを計画し、Ｘ銀行が発注し、Ｙ社が直接又は間接に受注する案件（以下「Ｘ銀行－Ｙ社案件」という。）において、不正行為を行っていた模様である[7]。

２０００年１０月、ＡはＸ銀行を退職してNOSに入社したが、その後も引き続き、ＢとＣによる上記の「Ｘ銀行－Ｙ社案件」に関連して金銭の分配を受けていた模様である。

その後、Ａは、NOSにおいて、２００４年４月には部長、２００６年４月には本部長に昇進するなど、社内での発言力を強めていった。

これに伴い、A、B、Ｃは、Ｘ銀行が発注し、NOSが直接又は間接に受注する案件（以下「Ｘ銀行－NOS案件」という。）についても、２００５年４月頃から、NOSの内部統制の弱点（詳細は後述する）を突く形で、Ｚ社を利用した架空請求を実行するようになった。こうして、A、B、Ｃによる不正行為は、「Ｘ銀行－Ｙ社案件」から「Ｘ銀行－NOS案件」に対するものにシフトしていった模様である。

A、B、Ｃは、「Ｘ銀行－NOS案件」において、NOSからＺ社に流出させる金額を案件ごとに決定した。この３名とＺ社の役割分担は、次の通りであった。

【C】

Ｚ社を道具として用い、NOSに対する架空請求を行わせる。また、騙取した金額を現金化してＡとＢに分配する。

【A】

NOSの社内手続を部下に指示して行わせ、NOSからＺ社への発注と支払いを実行させる。

【B】

---

[7] 当調査委員会は、「Ｘ銀行－Ｙ社案件」について、Ｚ社による架空請求の手法が用いられていたかどうかも含め、不正行為の詳細を把握できていない。

原資となる「X 銀行－NOS 案件」が X 銀行内で承認され、確実に実行されるよう手を尽くす。

【Z 社】

Y 社の元社員である D が設立した会社であり、C の指示に従って NOS に対する外注費名目の架空請求を行い、支払いを受けた。

３．甲及び乙案件について

（１）騙取行為

２０１１年２月頃、A、B、C は、X 銀行が発注する予定の「全行ネットワーク更改」案件（略称：甲案件）及び「仮想化による OA 基盤環境更改」案件（略称：乙案件）に関し、外部業者である Z 社に、NOS に対する架空請求（甲案件に関する請求金額２億５０００万円、乙案件に関する請求金額１億円、合計請求金額３億５０００万円）を行わせることにより、NOS から金員を騙取することを共謀した。

この共謀に基づき、A は、NOS に、実際には何らの業務を行っていない Z 社に対して次の発注を行わせた。

- 「システム基盤環境　コンサルティング作業費」名目で、５０００万円（２０１１年４月２１日）：甲案件に対応
- 「ネットワーク環境更改　コンサルティング作業費」名目で、２億円（２０１１年４月２１日）：甲案件に対応
- 「OA 基盤環境　コンサルティング作業費」名目で、１億円（２０１１年４月２１日）：乙案件に対応

Z 社は、実際には何らの業務を行っていないにもかかわらず、上記発注に基づき、４月２８日、NOS に対して納品書と請求書を発行し、５月３１日には、NOS から Z 社に対する３億５０００万円の支払いが行われた。

こうして、A、B、C は、３億５０００万円の金員を NOS から騙取した。

（２）行為の詳細（Ｐ１２関係図１《Z 社への発注経緯》参照）

（イ）騙取する額の決定（共謀）

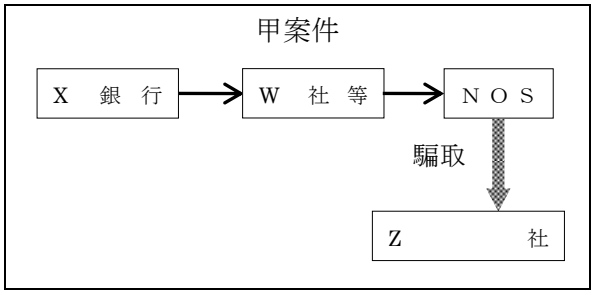
X 銀行においては、甲及び乙案件のプロジェクトが進行しており、２０１０年末頃には、NOS が受注できる見込みが高まっていた。このような状況において、A、B、C は、NOS がこの２件を受注できれば相当額の売上が見込まれることから、Z 社をこれらの案件についての NOS の外注先として架空請求を行わせ、NOS からその架空請求額相当の金銭を騙取することを計画した。

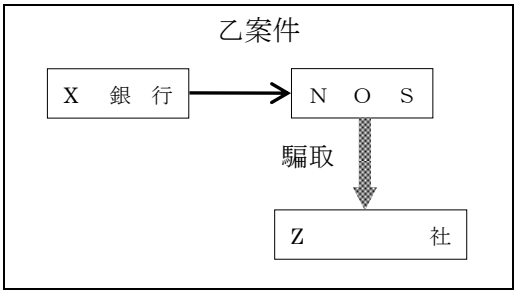
甲及び乙案件は同時進行しており、２０１１年２月から３月頃にかけて、その内容と X 銀行内の予算の大枠がほぼ固まりつつあった。そこで、A、B、C は、この同時進行中の２案件について NOS の Z 社に対する発注額、つまり Z 社の架空請求により NOS から騙取す

る金額を、２案件でまとめて３億５０００万円とすることに合意した。この金額は、特に会合などを行って決定したものではなく、毎月３名でプレーしていたゴルフ場でのラウンド中の会話や電話による会話などで、次第に確定していった模様である。

３月下旬、X 銀行内では、甲及び乙案件への投資が機関決定され、各案件の発注総額が確定した。

乙案件は、X 銀行から NOS が直接受注する案件であるのに対して、甲案件は、W 社[8]等を通じて受注するという違いがあったが、A、B、C は、両案件の規模からみて、あわせて３億５０００万円を NOS から騙取することが可能と判断した。





（ロ）３億５０００万円騙取の共謀を示すメール

NOS で X 銀行案件を担当し、甲案件と乙案件の提案活動を行ってきた営業担当者は、E であった。そして、A、B、C と E の間では、次のようなメールのやり取りが行われている。

これらのメールから、A、B、C は、甲案件と乙案件を一括して考えており、両案件で合わせて３億５０００万円をだまし取ろうと計画していたことがうかがわれる。

【２０１１年３月１５日午後９時５８分のメール】

B は、E に対して、２０１１年３月１５日午後９時５８分、個人用携帯から次のメールを送信した（関係図の①）。

> 「NW[9]と仮想化の各々の Z 社への発注額は２００M と１５０M[10]の認識ですが、発注時期はいつ頃になりそうですか？また、先般お願いしました、NW の保守の分は、いくら回せるか、試算下さい。明日は IT 委員会[11]、なんとか頑張ります。」

【２０１１年３月２９日午後２時５４分のメール】

C は、E に対して、２０１１年３月２９日午後２時５４分、会社の業務用メールアドレス

---

8 甲案件における X 銀行と W 社、W 社と NOS の取引は、正常なものである。
9 「NW」とは、「全行ネットワーク更改（甲案件）」を意味する。
10 「２００M と１５０M」とは、２億円と１億５０００万円を意味する。
11 X 銀行内の IT 関連プロジェクトを審議する委員会。

から、次のメールを送信（A にも CC 送信）している（関係図の②）。

「C@Y 社です。いつもお世話になります。さて、この度 X 銀行様向けに
・ネットワーク更改
・サーバー統合（仮想化）
の２案件が決まって、ネットワンさんから Z 社への発注がされる予定だとお聞きしています。
まだ、いくつか調整中のスペックもあると思いますが、現段階で結構ですので発注の詳細情報を教えてもらえないか？と考えメールさせていただきました。
・発注内容や明細
・最終的な発注書の発行時期（予定）
・支払予定月
よろしくご確認の程をお願いいたします。以上」

【２０１１年３月２９日午後８時４９分のメール】
上記のメール（関係図の②）につき、E は C に、同日午後８時４９分、次のように返信（A にも CC 送信）した。

「いつもお世話になっております。ネットワンシステムズ（株）E です。ご連絡誠にありがとうございます。以下、抜粋にて失礼いたします。
＞・発注内容や明細
以下に記載します２件のコンサルティングにて発注する予定です。
・全行ネットワーク環境再構築コンサルティング
・OA 基盤環境コンサルティング
上記正式名称、金額に関しては別途ご連絡にて、ご了承願います。
＞・最終的な発注書の発行時期（予定）
発行時期は５月以降[12]を想定しております。
＞・支払予定月
１１月支払[13]を想定しております。（上期末日締め、翌々月末支払にて上記を想定）
上述しました内容が確定しましたら、再度ご連絡をいたします。今後ともよろしくお願いいたします。以上となります。」

[12] 実際には、A の指示により、Z 社への発注は４月２１日に行われた。
[13] 実際には、A の指示により、Z 社への支払は５月３１日に行われた。

（ハ）騙取の実行

E は、甲及び乙案件は大型案件であるものの、長期間にわたる案件であることから NOS の SE 作業費などが増加する可能性を危惧しており、Z 社への発注額を３億５０００万円確保することは難しいとして、社内手続を進めることを渋っていた。

これに対して、A は、２０１１年４月５日、E を呼び出し、Z 社に対して３億５０００万円の支払いを可能にする社内手続を行うよう口頭で指示するとともに、甲及び乙案件についての利益計算書を作成して報告するよう指示した（関係図の③）。

しかし、E は A の指示に従わず、４月１３日、Z 社への発注額を合計３億円とすることを前提とする利益計算報告書を作成し、A にメールで提出した。

これに対して、A は、E が作成した利益計算報告書をもとに甲及び乙案件の粗利率を算出して、各案件の粗利率は相当程度確保されているので Z 社への発注額を５０００万円上乗せすることが可能であるとして、改めて３億５０００万円の支払いを可能にする社内手続を行うよう指示し、E はこれを受け入れた。

そして、E は、同日、甲及び乙案件についての Z 社に対する３億５０００万円の発注を盛り込んだ顧客宛見積書（社内手続用）の営業部内での決裁手続（見積承認手続）を開始した（関係図の④）。これと並行して、E は、Z 社から NOS 宛の見積書を出させるために、２０１１年４月１４日午前１０時１０分、C の個人用携帯と思われるメールアドレスに、次のメールを送信（A の会社用携帯に CC 送信）した（関係図の⑤）。

「下記内容で御見積をいただけませんでしょうか。
・システム基盤環境　コンサルティング　→　¥50,000,000
・ネットワーク環境更　コンサルティング　→　¥200,000,000
・OA 基盤環境　コンサルティング　→　¥100,000,000
また、4 月 26 日で請求書を発行いただき、コンサルティング終了の旨を弊社購買へ打診いただけますと幸いです。」

これを受けて、C からの連絡（関係図の⑥）を受けた Z 社の D は、同日の午後２時４３分、E の会社メールアドレスに見積書３通を添付したメールを送信した（関係図の⑦）。この見積書３通は、いずれも Z 社の社印が押捺されており、主な内容は次の通りである。

・見積日 2011 年 4 月 1 日
件名　「システムコンサルティング　一式」
内訳　「システム基盤環境　コンサルティング」
見積金額　¥52,500,000（消費税込）

・見積日 2011 年 4 月 1 日
件名　「ネットワークコンサルティング　一式」
内訳　「ネットワーク環境更改　コンサルティング」
見積金額　¥210,000,000（消費税込）

・見積日 2011 年 4 月 1 日
件名　「OA コンサルティング　一式」
内訳　「OA 基盤環境　コンサルティング」
見積金額　¥105,000,000（消費税込）

その後、４月１８日、E は、Z 社への発注を行うため、受注伝票[14]、特注品発注依頼書[15]を作成し、このうち特注品発注依頼書を Z 社からの見積書（３通）と共に、購買部門宛に送付した[16]（関係図の⑧）[17]。

これを受け、４月２１日、購買部門は、Z 社に対する注文書を発行し（関係図の⑨）、４月２８日、Z 社は、NOS に対する納品書と請求書を発行した（関係図の⑩）。

納品書と請求書を受け取った購買部門は、E に対して、Z 社から納品されたとする成果物についての検収が完了しているか否かを問い合わせた。これに対して、E は、「検収が完了した」との回答を口頭で行い、同日、購買部門は、Z 社に対して受領書を発行した（関係図の⑪）。

以上の手続により、形式的にはすべての書面が整えられたため、５月３１日、財務経理部は、Z 社に対して、３億５０００万円の支払いを行った（関係図の⑫）。

このようにして、３名は、騙取を完了した[18]。

なお、乙案件について、NOS と X 銀行の間で契約書が締結され、正式な発注が行われたのは、Z 社への支払い完了後の７月１１日であった（関係図の⑬）。

---

[14] 受注伝票は、顧客の正式な注文書や注文内示書に基づき起票されるものであり、営業部門内の受注処理のために用いられる。本件においては X 銀行の注文内示書に基づいて起票されたが、ここで用いられた注文内示書（B 名）は X 銀行から正規に出されたものではなく、E が B の了解を得て作成したものである。

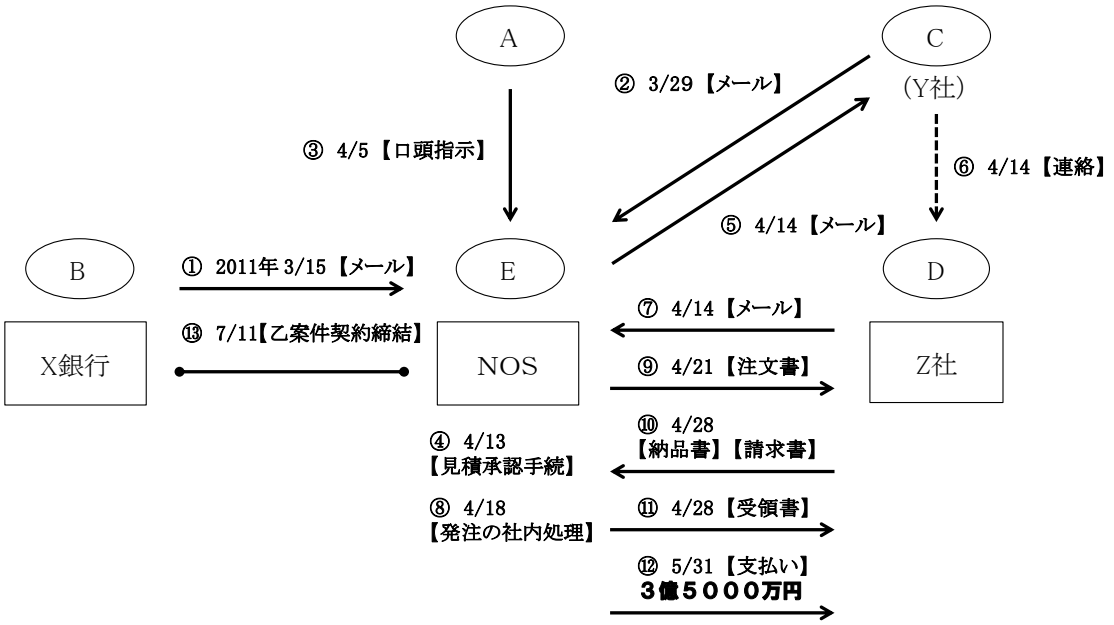
[15] 特注品発注依頼書は、外注手配を購買部門に依頼するために必要な書面である。

[16] 実際の作業は、E の指示に基づいて営業サポート（事務担当者）が行った。

[17] Z 社の見積書には「システムコンサルティング一式」などと記載されているだけで明細が不明だったため、購買部門は E に対して、Z 社の見積の明細書を求めた。これを受けて、E は A と相談の上、受注内容と整合する項目からなる見積の明細を作成して購買部門に送付した。

[18] NOS 社内では、Z 社に対する外注費計上等の社内手続がとられ、社内決裁を受けた X 銀行宛の見積書には Z 社に対する発注が記載されていたが、X 銀行との関係においては、Z 社への発注を明らかにすることができないため、E は、X 銀行に実際に提示する見積書等においては、Z 社に対する外注費部分を NOS の SE が行った作業費等に含め、「システムインストールサービス」の名目で記載していた。

関係図1　　≪Z社への発注経緯≫



４．分配額と分配方法（全体）

（１）分配額

Ａは、騙取した金額（全５２件。総額７億８９１０万１２５０円）のうち、２０％相当額の１億５０００～６０００万円程度の分配を受けた。

A、Ｂは、「A・B・C が各２０％、残りの４０％はＺ社などの手数料であると C から聞いている」と供述している。

この供述の信用性に疑問は残るが､A が２０％を超える分配を受けていたことを示す客観的資料は入手できなかった。

（２）分配方法

NOS から騙取された金員は、Ｚ社を通じて C が現金化し[19]、C が A と B に分配した。

その状況について、A は、当調査委員会のヒアリングに対して、

> 「受け渡しの回数は、７年間で２０～３０回程度であり、B と共に C から受け取る場合もあれば、１人ずつ受け取る場合もあった。」
>
> 「受け渡しが行われた場所は、都内のホテルのロビーやゴルフ場などであり、少額（２０～３０万円）の場合は封筒で、多額の場合は札束の入った紙袋で手渡された。」
>
> 「甲及び乙案件については、金額が大きかったため、２０１１年６月頃、３回にわけて分配された。３回とも名古屋から新幹線で東京に赴き、C が予約していた東京駅近くのホテルが入るビルの貸会議室で受け取り、すぐに新幹線で戻った。私への分配額は合計７０００万円であり、１回目は３０００万円、２回目及び３回目は各２０００万円だった。３名の日程の都合で、B と２人で C から同時に分配を受けることもあったが、別々に分配を受けることもあった。」

と述べている。

５．保管方法及び使途（全体）

A の供述によれば、A は、受け取った現金の一部を銀行口座に入金し、残りを自宅の押し入れで保管していた。しかし、２０１１年３月１１日の大震災のニュースを見て不安になり、新たに銀行の貸金庫を借り、自宅の現金をそこに移して保管していた[20]。

また、受け取った現金は、自宅購入、新車購入、ゴルフ会員権購入、カードローン返済、高級クラブでの遊興費などに費消した。

---

[19] 当調査委員会は、Ｚ社対する調査はできないため、現金化に至る詳細は把握できていない。

[20] なお、２０１３年２月４日、NOS は、A 本人の立ち合いのもと、貸金庫から２９００万円の任意提出を受け、これを保管している。

６．社内関係者による関与の有無

（１）Ｅ

（イ）不正の認識と詐欺行為への加担

２００６年４月、E は、A の部下となり、前任者から Z 社に対する発注業務を引き継ぐこととなった。

E は、Z 社の実態がよくわからないことに加えて、Z 社の NOS に対する見積金額を Y 社の C に伝えるという業務の流れなどに不自然さを感じたものの、当初は保守案件等、比較的少額の案件が多かったため、特段の疑問を抱くことはなかった。

しかし、その後、Z 社の関係者も一切姿を見せず、保守作業が行われている様子もなかったため、その業務の実体に疑問を抱くようになり、さらに２００８年６月頃、X 銀行を顧客とする「インターネット環境更改」案件において、Z 社に対する外注額が約２０００万円と多額であった上に、X 銀行の B から、「Z 社にいくら払えるのか」という内容の電話を受けたことから、Z 社から B や A にお金が流れていることを確信するようになった。

このような認識に至っても、E は、特段の対応を行うことなく、その後も、A の指示に従って Z 社に対する発注業務を継続し、より深く不正に関与するようになった。なお、Z 社への発注が架空であることは認識していたが、その後の A らの間の具体的配分割合等については知らなかったようである。

（ロ）動機

①金銭的動機

E は、A から飲食代等を支払ってもらったり、ゴルフクラブを買ってもらったりした事実（ただし、一部自己負担）はあるが、本件詐欺行為による騙取金から現金の分配を受けていた事実は確認できなかった。

E の本件詐欺行為への加担の動機として、金銭的要因は、重要なものではなかったと考えられる。

②非金銭的動機

当調査委員会に対する E 及び関係者の供述によれば、次のような点が動機となっていたと考えられる。

・今の地位に引き上げてもらうなど、A に恩義を感じていたこと。

・A の営業手腕を高く評価していたこと。

・上司である A の指示に従わなかった場合、A からの評価が下がり、今後の昇進等が望めなくなると恐れていたこと。

・E は、NOS 内で難案件であるといわれている金融機関を顧客とする案件を担当しており、金融機関に対する営業において A の力を利用することで、自らの成績を上げることができると考えていたこと。

・X 銀行の B からも目をかけられており、これが自分の成績にも通じると考えていたこと。

（２）F

F は、E の前任者であり、２００５年３月から２００６年３月までの間、A の指示を受けて Z 社に対する発注手続を約１０件行っていた。

当調査委員会は、F 本人及び関係者のヒアリング等の調査を行ったが、F が、A らによる詐欺行為に加担していた事実は認められなかった。

（３）G

G は、２００５年から２０１２年までの間、中部支店における E 及び F の上司であり、Z 社に対する発注の実務上の責任者として発注業務等を行っていた。

当調査委員会は、G 本人及び関係者のヒアリング等の調査を行ったが、G が、A らによる詐欺行為に加担していた事実は認められなかった。

しかし、G は、管理職の立場でありながら、「A 案件」というだけの理由で、長期間にわたって、Z 社の誰とも会うこともないまま数億円にのぼる外注費の支払いを承認してきたものである。G は「不正の存在を知らなかった」というが、長期にわたって自らの責任を放棄していたともいえる対応は、管理職として重大な任務懈怠であったことは明らかである。

（４）その他社内関係者

当調査委員会は、上記３名以外の関係者に対して、メールの検証やヒアリングなどの調査を行ったが、これらの関係者が、A らによる詐欺行為に加担していた事実は認められなかった。

（５）社内関係者の供述内容

本件の関係者は、当調査委員会のヒアリングに対して、以下のように述べている。

> 「Z 社への発注手続を繰り返すうちに、変だなと思ったし、Z 社のホームページを確認しても何をしているのかよくわからない会社だったので、何かありそうだな、不自然だなと思うようになった。実際に保守業務が発生したときに、Z 社の担当者が作業に参加したこともなかったので、“コンサルティング”も実際には中身のないものなのかなと思った。そのように Z 社に対する発注が不自然だなと思うことはあったが、私は、事務処理と割り切って Z 社への発注手続を行っていた。」
>
> 「Z 社との取引が不自然であることを指摘できなかったのは、A が相手だったというのはある。私は直接怒られたことはないが、A が怒っているのを見たことがあり、恫喝しているようでかなり怖かった。また、X 銀行に限らず金融関係に人脈があり営業能力に優れていた A の援助がなくなると、X 銀行案件など金融系の顧客を失ってしまう可能性があり、そうなると自分の営業成績には非常に大きなマ

イナスとなるので、A の協力、支援があった方がよいという考えもあった。」

「A は営業能力が抜群で、X 銀行の B とも仲が良かった。A から“X 銀行案件は俺がやる”と言われていたので、A が決裁ラインからはずれた後も、X 銀行案件は“A 案件”という認識で、自分としては見積を承認するだけだった。Z 社がどういう業者かの確認をしようとも思わなかった。」

「この件は、A 及び E ラインで長年進められていた案件であり、X 銀行からきっちり受注し続けていたこともあり、出来上がったビジネスという印象だった。そのような案件に対して、敢えて意見を出したり、指摘をするには、勇気が必要だと思う。したがって、誰も何も言わなかったのだと思う。」

「外注先の業者のなかで Z 社だけが何をしているかわからないし、E ですら Z 社の担当者と会ったことがない様子だったので、いつの時期からかは覚えていないが、“Z 社との取引には何かあやしいところがあるな、どこかにお金が流れているかもしれない”という話を E とするようになった。しかし、A にお金が流れているというのは証拠があるわけでもなく、あくまで推測の域を出ないので、A に話をしても何を根拠に話をしているのだと言われれば答えようがない。A は本部長を経験した上司でもあり、A の怒りを買えば会社にいられないかもしれないと思っていたので、A が関与している案件については、触れることができない雰囲気があった。」

「本社は物理的にも心理的にも遠く、地方拠点はワンフロアに全員いるような小さな所帯であり、本社とは独立してやっていく感じだったので、上司である A に対して逆らうようなことはできなかった。」

７．内部監査による不正発見のチャンス

（１）内部監査室による Z 社との異常取引の把握

内部監査室は、通常のデータ監査により、X 銀行案件において NOS から Z 社に対する３億５０００万円の発注が行われていることを把握し、この件についての監査を行うこととした。

まず、内部監査室は、基礎調査として、２０１１年７月上旬、注文書や伝票、見積書などの資料の提出を受け、この分析を行った。

基礎調査により、内部監査室は、同年８月頃までに、X 銀行からの受注額に占める Z 社への支払割合が異常に高いこと、Z 社との取引内容が、毎月３５人を投入しても約１０ヶ月を要するものであるにもかかわらず、本件では見積から支払いまでの期間がわずか２ヶ月で通常では考えられないほどの短期間であったことなど、不自然な点を把握した。

この時点で、内部監査室が抱いていた疑問点は、

・Z 社への発注は、NOS が決定したのか、X 銀行が Z 社に発注するよう指定したのかなど、本件に積極的に関与したのは誰なのか、

・NOS の営業担当が Z 社を選定した理由は何か、
・X 銀行からの注文内示があるだけの状態で、Z 社に対する発注だけではなく、支払までする必要性があるのか、
などであった。

また、内部監査室は Z 社の信用調査を行い、「商店街の一角にあるアパートの一室を本社とし、現在は代表１名で事業活動を行っている」「売上高は２０１１年度で約５０００万円」などの情報を得て、さらに疑いを深めた。

（２）２０１１年８月３０日に実施した A のヒアリング

（イ）A による対応

２０１１年８月３日、内部監査室は中部支店の G にメールで Z 社との取引について内部監査を行う旨を伝えた。

G は、内部監査が行われることを A に伝えた。

８月４日、A は内部監査室に電話連絡し、「自分が対応する」と伝え、その後、内部監査には A が対応することとなった。

８月３０日、内部監査室は、東京で A のヒアリングを約２時間実施した。ここには A の指示により E も同行したが、ほとんどの回答は A が行った。

（ロ）Z 社の「成果物」と称する DVD の検証

A は、Z 社から納入された「成果物」と称する DVD２枚を持参した。この DVD は、もちろん Z 社が納入したものではなく、A が内部監査に対応するために、NOS 中部支店のサーバにあった各種ファイル（NOS の技術者が作成して X 銀行に納入した成果物など）をコピーして作成したものであった[21]。A は、１０分程度、内部監査室が準備したパソコンで DVD の中の幾つかのファイルをピックアップして表示した。内部監査室は、DVD の中身が Z 社の成果物かどうか、３億５０００万円の価値があるものかどうか、判断することはできなかった。

内部監査室は、DVD を預かり、あるいはそのコピーを取って、その中身を詳細に検討することもできたが、A は「DVD の内容は顧客の重要情報でコピー不可のため、今回は見せるだけ」と主張したため、これ以上の DVD の検証は行われなかった。

（ハ）内部監査室のヒアリングに対する A の回答

内部監査室による「Z 社の役割」についての質問に対する A の回答は、

「NOS は、ネットワーク自体については技術面で強い能力を持っているが、上流

[21] この DVD は２０１２年５月１日に国税局に提出した DVD（後述８．（３）参照）とは別物である。E は、その作りは杜撰であったと述べている。

工程、特に銀行内のサーバ及びネットワークの構築となると、NOS 技術では力不足の面があります。今回、この上流工程の部分の打合せなどを補う為に、Z 社に協力を要請しました。Z 社の役割は、X 銀行の担当者等と打合せ、情報収集、整理、分析、提案、そして RFP 作成のベースをまとめるなどの上流工程を担当して貰う事。・・・NOS 技術のメンバーでこれに対処するには、現実的に人的資源が不足していた為、中部としては、今回外部より支援を頂くしかない難しい状況にありました。」

「今回の顧客サイドでの業務は３か月ほどを要しました。その間 Z 社からは５～６名のメンバーが派遣され、顧客の担当部門（担当者レベル）と共に業務に関与しています。」

というものであり[22]、Z 社のメンバーが、X 銀行の担当者と打合せなどを行い、また X 銀行内（顧客サイド）で実際に業務を行っていたという説明になっている。

こうして、疑問点は解消されないまま残されることになったが、内部監査室は、A の説明を受け入れて、これ以上の追及は行わず、内部監査を終了した。

NOS は、こうして重要な不正発見の機会を見逃すことになった。

８．国税局調査への対応について

（１）A が対応を取り仕切っていたこと

２０１２年２月から国税局による調査が開始された。特に問題にされたのは、Z 社に対する外注費に実体がない（原価性が認められない）のではないか、という点であった。

国税局の調査には、NOS の財務経理部門などが対応することになるが、X 銀行案件は「A 案件」であり、Z 社について分かるのは A だけなどの理由で、対応に A が加わることになった。

A は、次のように、中部支店の営業部門や財務経理部門を支配し、国税局対応は、実質的には A が取り仕切ることになった。

（イ）営業部門に対する支配

２０１２年３月頃、A は、中部支店の G、E など X 銀行案件の営業関係者を会議室に集めて、Ａ４で２枚程度のペーパーを配った上で、「国税からヒアリングを受ける可能性があるので、国税に対してはこのように答えろ。これ以外のことをきかれたら、わからないと答えろ」と指示をした。

そのペーパーには、「Z 社と NOS とは長い付き合いである。」あるいは「Z 社にはこういう知識があってこういう業務に精通している。」など、国税局に回答すべき内容が記載されており、A は「この会議が終わったらペーパーを処分するように」と指示し、参加者は会議

[22] ２０１１年９月６日付け、内部監査室作成の「営業インタビュー（8_30）内部用メモ」と題する監査記録による。

後、指示にしたがってそのペーパーを廃棄している。

（ロ）財務経理部門に対する圧力

財務経理部門も国税対応を担当していたが、A のコントロール下に置かれていった。

３月頃、財務経理部門の社員が国税局に A のシナリオに沿わない回答をしたことがあったが、A はこれに腹を立て、「問題はないのに、大きな問題であるかのようにしてチームワークをかき乱す」と激しく叱責するなどした。

また、必ずしも自らの意のままに動かない財務経理部門に業を煮やした A は、５月中旬、財務経理部門あてに、

> 「（財務経理部門は）組織として中部支店を疑っていたのかどうか？」
> 「（財務経理部門は）中部支店を守る意志はあったのか？」
> 「・・・国税局は憶測に基づき、ブラフだけでネットワンに言われのない罪を押し付けようとしていたことに気づいていたのか？気づいていなかったのか？」
> 「反面調査に入られることが、経理マンとして恥ずかしいことだとは思わなかったのか？」
> 「我々現場の社員からは、財務経理は我々の味方ではなく、国税の手先にしか見えないが、社員を守ろうという意志はあるのか？」

などの質問事項を記載した「質問状」を送りつけて、財務経理部門を恫喝し、さらに、財務経理部門の関係者に「おまえたちを殺すことなど、おれは何とも思わない。家族を守るためだったら何でもやる。駅のホームでおまえたちに何かあっても気づく人はいない。」などと脅迫した。

（２）国税局に対する内部監査記録の提出と A の訂正要求

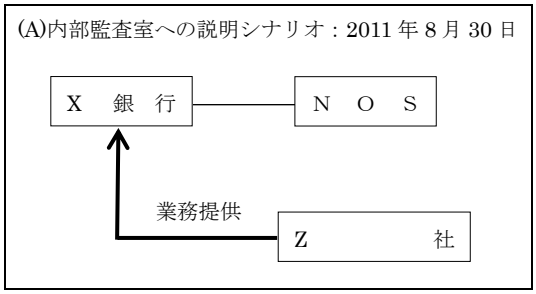
２０１２年３月１２日、NOS 中部支店で、国税局による A に対するヒアリングが行われた。この際、A は国税局が関係先に対しても反面調査を行っていることを想定し、内部監査室に対する「Z 社のメンバーが X 銀行内で業務を行った」という説明（下図(A)参照）はできないと考え、「Z 社の業務はもっぱら NOS に対するものであり、X 銀行と直接の接触はない」と説明した（下図(B)参照）。

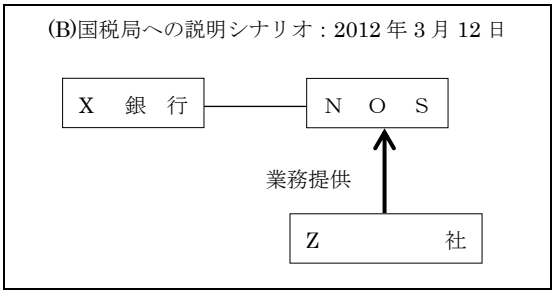
しかし、この日、国税局は、Z 社への外注についての内部監査が行われていたことを把握し、中部支店を通じて、東京の内部監査室に監査記録の提出を要請した。内部監査室は、ただちにこれを中部支店に FAX で送信し、立ち会っていた財務経理部門の担当者はこれを国税局の調査官に交付した。

この状況を知り心配になった A は、国税局による調査が終了した後、内部監査室に、国税局に提出した監査記録を見せて欲しい旨、電話で要請した。内部監査室はこれに応じて、

すぐに監査記録をメールに添付してＡに送信した。

監査記録を読んだＡは、国税局に対して行った説明と監査記録の記載（２０１１年８月３０日に内部監査室に対して行った説明）の辻褄が合わないことを確認した。





そこで、Ａは、同日１８時４１分、次のメールを内部監査室に送信し、監査記録の訂正を求めた。

「Z 社の役割のところの表現で
　X 銀行担当者等と打合せとある部分は、
　弊社、X 銀行担当者 SE 等と打合せ
ですので、ヒアリングが有った際にはお答えください。
Z 社は直接 X 銀行様と話をする事は無く、常に弊社が間に入って
おりましたので、その点よろしくお願いします。」

内部監査室は、Ａの訂正要求を受け、監査記録の

「Z 社の役割は、<u>X 銀行の担当者等と打合せ</u>、情報収集、整理、分析、提案、そして RFP 作成のベースをまとめるなどの上流工程を担当して貰う事」

という記載（上記(A)のシナリオ）を、

「Z 社の役割は、<u>X 銀行担当 SE と打合せ</u>、情報収集、整理、分析、提案、そして RFP 作成のベースをまとめるなどの上流工程を担当して貰う事」

という記載（上記(B)のシナリオ）に手書きで訂正した[23]。

（３）DVD について

Ａは、国税局から、Z 社による「成果物」と称する DVD についても問われることになっ

[23] なお、当調査委員会に対して、内部監査室は「Ａの訂正要求に応じたわけではなく、訂正要求があったことを記録しただけである」などと述べている。

た。国税局は、２０１２年３月１２日、Aの説明で２枚のDVDの画像を確認したが（その際は、画像を確認して、２枚のDVDの外形のコピーをとったのみ)、その後４月になって、詳細に検証するため、DVD自体の提出を求めた。この２枚のDVDは、Aが２０１１年８月３０日に内部監査室に提示したもので、その作りは杜撰だったため、その中身の詳細な検証を受けると、それが偽装であることは一目瞭然となるものであった。

そこで、AとEは、他の社員が出社しない４月２１日（土曜)、２２日（日曜)、中部支店において、国税局に提出するための新たなDVD（ただし、外形上は３月１２日に示したDVDと同じもの）を作成するための作業を行うことにした。

具体的には、NOSの技術者がX銀行向けに作成してサーバに保存していた大量のファイルを２枚のDVDにコピーし、この際、変換ソフトを用いてそれらのファイルのプロパティ（作成者、作成日付など）を書き換え、これらがZ社から納入された成果物であるかのように偽装した[24]。Aは最後に、３月１２日に国税局に示した２枚のDVDと全く同じ形状の「コンサルティング資料　一式　平成２３年４月３０日　Z社」「コンサルティング資料　一式　平成２３年７月３０日　Z社」と印刷したシール[25]を２枚のDVDに貼り付け、偽造を完了した[26]。

５月１日、Aは、この２枚のDVDとその中身を紙に印刷した数冊のファイルを「Z社から納入された成果物」として国税局に提出した。

（４）Gによる国税局あての書面提出

中部支店のGは、２０１２年１１月１４日、国税局に、「(Z社は）成果物のレベルも高く、小回りが利いて、上流工程に対応してくれるので、X銀行案件にZ社に任せる形になっていたと思われます。」などと、Z社のコンサルティング業務には実体があるとの虚偽の主張を記載した書面を提出している。

この点について、Gは、当調査委員会のヒアリングに対して、

「国税調査が始まった後、Z社との取引に実体がないのでは、という疑念を感じるようになった。」

「国税局から、２０１２年１１月、責任者として質問に回答してほしいと言われ

---

[24] 当調査委員会は、このDVDの検証を行い、DVD内のファイルがNOSの技術者により作成されたX銀行向けの成果物などであることを確認した。また、変換ソフトを用いてファイルのプロパティ（作成者、作成日付など）が書き換えられたことの「痕跡」も発見した。

[25] 当調査委員会に対し、Aは、「この２枚のシールは、４月２１日か２２日の夕方、名古屋駅の新幹線のコンコースでCから受け取った。このシールは、Z社のDが作り、Cが名古屋まで届けに来たのだと思う。」と述べている。

[26] Aが３月１２日に国税局に示した２枚のDVDの１枚には、「コンサルティング資料　一式　平成２３年７月３１日　Z社」というシールが貼付されていた。しかし、Aは、新たに作成して国税局に提出したDVDの１枚に、「コンサルティング資料　一式　平成２３年７月３０日　Z社」というシールを貼付するというミスを犯している。

たので、電話でAに相談した。Aは私に対して、“Z社との取引には実体があると答えてくれ”と言い、その後、A から会社の携帯メールに国税局に提出する回答例が送付されてきたので、私は A の指示にしたがって回答書を作成して国税局に提出した。」

「Z社との取引に実体がないのではないかという疑念を持っていたので、国税局に提出した回答書の内容は、私の認識とは異なるものだった。このような回答書の提出が隠ぺい行為であると言われればその通りである。」

「しかし、私はAを信頼していたし、色々とお世話になったAが困っている、窮地にあるので助けたいという感情もあり、A の指示通りの回答書を提出してしまった。会社に与える影響などは深く考えておらず、事の重大性を認識していなかった。」

と述べている。

（５）調査チームの設置と事案の解明

以上のとおり、国税調査対応は実質的に A が取り仕切っていたが、そのような状況を知るに至った業務管理グループの担当者（国税調査対応のメンバーではない）が強い懸念をもち、担当役員に報告したことから、NOS は会社として状況の重大性をようやく認識し、２０１２年１１月１５日、外部弁護士をメンバーに加えた調査チームを設置した。

調査チームは、X銀行と連携しながら潜行した調査を進め、２０１３年1月３１日、AとBに対して同時に事情聴取を行い、事案の解明に至ったものである[27]。

９．騙取した金額のX銀行に対する転嫁の有無

A、B、C は、Z 社への架空発注という手段を用いて多額の金員を NOS から騙取したものであるが、Bは発注者であるX銀行の担当者であり、Aは受注者であるNOSの担当者であったことから、騙取された額の全部又は一部が、NOSからX銀行に転嫁（つけ回し）されているのではないかという疑問が生じる。

この点について、当調査委員会は、NOS 社内に存在する契約書、見積書、発注書等の帳票類等の検証や、NOS の SE の工数分析等を実施し、さらに、関係者のヒアリング、メール等の検証も実施した。しかし、騙取された金額の全部又は一部が X 銀行に転嫁されたことを窺わせる資料は存在しなかった[28]。

---

[27] なお、Y社においても、２月４日、代表取締役社長を委員長とし、外部の弁護士を委員に加えた「特別調査委員会」を設置して、調査を行っている。

[28] 多くのX銀行案件は、NOSが直接受注したものではなく、間に１社～数社が介在していることから、これらの案件で「つけ回し」をするのは、一般的に困難であると思われる。また、NOSが直接受注した案件についても、X銀行では、発注にあたり相応の厳しいコスト管理が行われていることも、付け回しを困難にする事情の１つと考えられる。

第２．同種の不正行為の有無についての全社調査

１．調査範囲の設定

（１）基本的な考え方

第１．で詳述したとおり、Ａらによる本件不正行為は、NOS の中部支店において、X 銀行という金融機関を納品先とする案件に関して、実際には何らの作業も行っておらず、行う能力もない Z 社という外注先に対して、主にコンサルティング作業費名目[29]で多額の架空発注を行い、NOS から金員を騙取したというものである。

架空外注の費目	コンサルティング作業費
地域	中部支店
納品先	X 銀行（金融機関）

当調査委員会は、上記で認定した本件不正行為の構成要素を踏まえ、同種不正事案の有無についての調査範囲を、以下のとおり設定した。

①全社における一定金額以上のコンサルティングサービスの外注案件（以下「類型①」という。）
②中部支店管轄の金融機関を納品先とする一定金額以上の受注案件（以下「類型②」という。）
③全国の金融機関を納品先とする一定金額以上の受注案件のうち、営業担当者の裁量による外注先選定の余地がある案件（以下「類型③」という。）

なお、期間に関しては、NOS の文書管理規程上、主要な経理文書の保存期間が原則７年、その他業務関連文書の保存期間が原則５年間とされていることから、７年前まで遡り、２００５年度以降の取引を調査対象とした。

（２）具体的な抽出方法

ア　類型①について

NOS では仕入取引に関して、発注される製品・サービスの種類・内容に応じた製品コード[30]が振られている。そこで、㋐コンサルティングサービスに対応する製品コードが振

[29] 本件不正行為に係る外注金額約 7 億 9000 万円のうち約 7 億 5000 万円がコンサルティング作業費名目によるものである。
[30] NOS では、客先への見積書提出にあたり、社内で承認手続を取る必要があるが、その際には、客先に納品する製品・サービスや原価となる外注製品・サービスについて、製品コードを振らなければならない。さらに、外注先に対する支払は、NOS の購買部門が一括して対応しているが、購買部門は取引内容に合致した製品コードが振られているかを確認した上で、外注先に対する支払を実行する。

られている外注案件、及び漏れを防ぐために㋑製品・サービスの名称に「コンサル」というキーワードが含まれている外注案件を抽出した上で、金額的重要性の観点から１件あたりの発注金額が５００万円以上の案件を対象とした。

イ　類型②について

中部支店管轄の金融機関を納品先とする案件を抽出し、さらに金額的重要性の観点から５００万円以上の受注案件を対象とした。

ウ　類型③について

全国の金融機関を納品先とする受注案件のうち、NOS が予め会社として仕入先を設定している製品・サービス（＝営業担当者の裁量による外注先選定の余地がない案件）以外の外注案件を抽出し、さらに金額的重要性の観点から、外注金額の合計が１０００万円以上の案件を対象とした。

２．調査方法

類型①から類型③に対する調査方法は以下のとおりである。

（１）類型①について

本件不正行為の実行を可能としたのは、コンサルティングというサービスについては、一般的な物品の購入と違い、代金に見合ったサービス提供を受けたか否かの検証が困難であるという点である。したがって、コンサルティングサービスについては、一般的に不正のリスクが高いといえる。そこで、当調査委員会としては、類型①については、最も慎重な検証を行うこととした。

具体的には、抽出された全案件について、保管されている証憑・資料を確認した上で、証憑・資料上問題がないことが明らかな事案を除いて、㋐コンサルティングサービスの実在性の検証に重点を置き、特に成果物に対する十分な検証を実施する、㋑取引当時の担当者（担当者が退職している場合には当該案件の実態を把握している上司・同僚）に対するヒアリングを実施する、㋒本件不正行為が Z 社という「詐欺の道具」を利用して実施されたものであることから、外注先につき、必要に応じて信用調査機関による調査レポートを入手し、当該外注先が NOS から依頼されたコンサルティングサービスを提供しうる企業であるか否か、当該外注先担当者と NOS 営業担当者との通謀による同種不正が実行可能か否か、という点からの検証を実施した。

（２）類型②について

抽出された案件のうち、E が担当したものについては、入手できた全ての証憑の内容を検証し、E へのヒアリングを実施した。特に、作業または保守外注案件については、営業担当

者が不正を行う可能性のあるものであることから、とりわけ重点を置いて証憑の精査及び成果物の検証を行った。

次に、X 銀行との取引についても、同様に入念な検証作業を行うとともに、営業担当者へのヒアリングも実施した。

その他の案件については、全案件について証憑の検証を行った上で、作業または保守外注案件のうち発注金額１００万円以上のものについて担当者へのヒアリングを実施した。

（３）類型③について

本件不正行為は Z 社という実態のない外注先を利用したものであったことに鑑み、類型③については外注先の実態調査を重点的に行った。

具体的には、まず、保管されている証憑・資料の検証を行った。その上で、上場企業・海外の大手ベンダーなど明らかに問題がないと思われる企業を除き、㋐信用調査機関による調査レポートを取り寄せ内容を十分に吟味する、㋑技術担当者に対するヒアリングを実施し、企業実態のあること及び当該案件を遂行する能力のある企業であったことを明らかにする、といった検証手続を実施した。

３．調査実績

（１）調査件数等

	調査件数	調査対象案件の売上総額
類型①	46 件	14 億 6361 万 7661 円
類型②	38 件	10 億 1159 万 3319 円
類型③	65 件	18 億 2989 万 5654 円
合計	149 件	43 億 510 万 6634 円

（２）ヒアリング実績

NOS 社員３２名（延べ３７名）に対して、面談または電話によるヒアリングを実施した。

４．調査結果

本件不正行為以外の同種不正事案について、上記の調査を行った結果、NOS において、同種不正事案に該当する疑いのある取引は発見されなかった。

第３．内部統制上の問題

１．本件不正行為が実行された当時の社内手続

（１）営業手配の外注

NOS では、営業部門が自ら選定した外部業者に製品、工事、作業その他サービスなどを発注手配する「営業手配の外注」が認められている[31]。営業手配の外注は、営業部門が、直接購買部門に発注依頼することができるものである。

営業手配の外注についても、決裁権限規程に基づき営業部門内で決裁を得なければならないが、商品、工事、外注品、サービス（保守を除く）の２つ以上を含む案件は「総合案件」と呼ばれ、外注部分についても顧客宛見積書の見積承認手続の中で一括して決裁される仕組みになっている（決裁権限基準表）。

本件不正行為は、「営業手配の外注」のプロセスにおいて実行されたものであるが、見積承認時の原価設定の方法の甘さに加えて、「営業手配の外注」のプロセスにおける牽制の不存在が、これを可能にし、発覚の遅延をもたらしたものと考えられる。

（２）営業手配の外注のプロセス

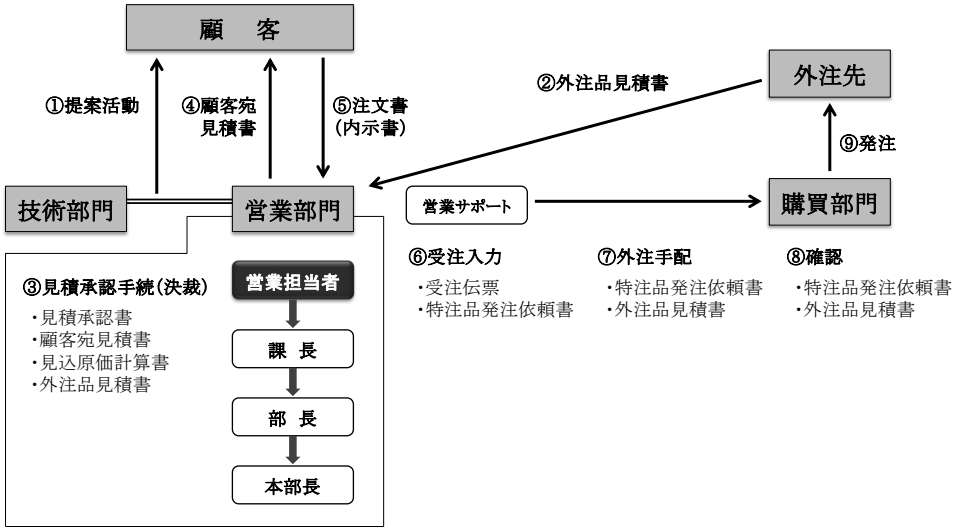
Z 社への発注は、営業担当者（F、E）が、総合案件の一部として、X 銀行案件の見積承認手続の中で一括して決裁を得ている。そこで、総合案件についての営業手配の外注のプロセスを以下に述べる。

- 営業担当者は、顧客に提案する見積内容を見積システムに入力して、見積承認書、見積書（以下「顧客宛見積書」という。）、見込原価計算書（以下３点をまとめて「見積関係書類」という。）を作成し、外注品見積書を添付して、営業部門内に回覧して決裁を得る（これは「見積承認手続」と呼ばれる。関係図２の③）。決裁プロセスに関わる承認者は、決裁権限規程に基づき案件を精査することが義務づけられている。また、案件受注額と営業粗利率の組み合わせに応じて、決裁権者が決められている（決裁権限規程及び決裁権限基準表）。
- 案件の受注が決まると、営業担当者から指示を受けた営業サポート（事務担当者）が、顧客注文書（あるいは内示書）と見積関係書類を確認して販売管理システムに受注入力する（関係図２の⑥）。一方、営業サポートは購買部門に対して、特注品発注依頼書と外注品見積書を送付して発注を依頼する（関係図２の⑦）。
- 購買部門は、外注先が取引先業者として登録されていることを確認し、特注品発注依頼書と外注品見積書の整合性を確認した上で（関係図２の⑧）、注文書を発行し、外注先に送付する（関係図２の⑨）。
- 外注先から請求書が届くと、購買部門は営業担当者に対して外注品の検収完了を確

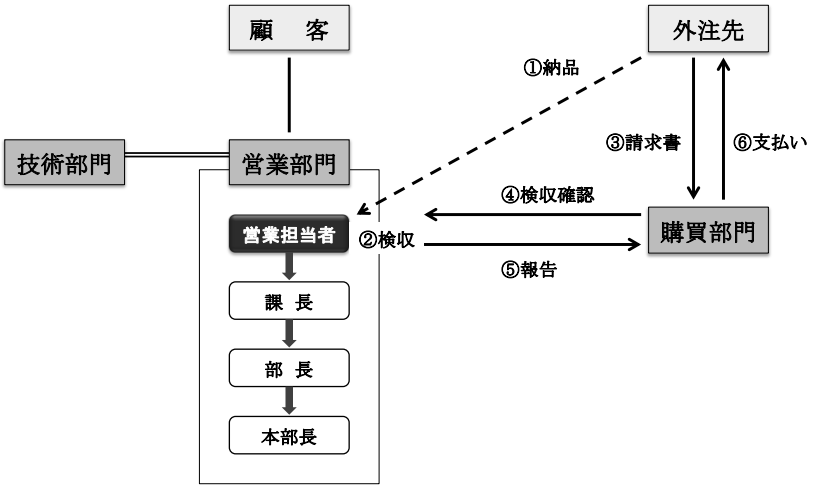
[31] NOS では、この場合を「正規取扱外製品」と呼び、会社として型番を付して認定した「正規取扱品」と区別されている。

認し（関係図３の④）、支払条件にしたがって外注先に支払いを行う（関係図３の⑥）。

関係図2　　≪営業手配の外注フロー≫



関係図3　　≪本件における営業手配の外注品の検収・支払い≫



Z 社への発注については、基本的に、この業務プロセスにより行われた[32]。すなわち、

・営業担当者（F、E）は、X 銀行宛見積書の NOS 社内における見積承認手続において、Z 社への発注内容・金額を記入した顧客宛見積書[33]、見込原価計算書に Z 社の見積書を添付して営業部門内で決裁を受けた。

・営業担当者の指示により営業サポートは、X 銀行からの内示書に基づいて受注入力した上で、Z 社への発注について購買部門に特注品発注依頼書と Z 社からの見積書を送付した。

・購買部門が特注品発注依頼書、外注品見積書を確認して、Z 社に発注した。

・Z 社からの納品書、請求書の送付を受けた購買部門は、営業担当者に検収完了を確認し、Z 社に支払いを行った。

というものである。

２．原価管理における問題点

（１）見積承認時の見込原価の設定

NOS の見積システムでは、サービスの一部についての見込原価は、自動的に受注金額の一定割合となるよう設定されている。

この原価設定の方法によると、営業担当者による大幅な値引きや SE の工数の増加などにより、結果的に採算割れすることになったとしても、見積承認時には必ず粗利を確保できる。A は、これを悪用したものである。

この点に関して A は、当調査委員会のヒアリングに対して、本件不正行為が実行可能であった理由について、次の通り述べている。

「（見積承認時）NOS の SE が行う保守、インストール作業などの原価は、受注金額の一定割合とされているため、常に粗利を確保できる。その粗利部分からお金を抜いても、案件全体の粗利率がある程度あれば、社内でチェックされず、ばれない」

このように、A は、見積承認時における見込原価の設定方法を十分理解した上で、後述するように、営業部門の見積承認手続における決裁の実態、すなわち、全体での粗利率だけを見て、ある程度の粗利率が確保されていれば、項目ごとに精査されることはなく、そのまま決裁されることを十分理解した上で、本件不正行為に及んでいた。

実際に、A は、甲及び乙案件において Z 社に対する発注を行う際に、３億５０００万円は高すぎるとして渋る E に、これらの案件の利益計算報告書を作成させた。この利益計算報告書には、「動産・ハード」や「ソフト・作業費（外注費）」などの項目ごとの受注金額・見込原価（Z 社への発注額も明示）・粗利率、そして、案件全体の粗利率などが明記されて

---

[32] 数件については見積承認手続を経た記録が保存されていなかった。

[33] E は、顧客に Z 社への発注の事実が発覚しないよう、顧客提出用見積書には Z 社への発注を記載せず、Z 社に対する外注費相当部分を NOS の SE が行った作業費等に含め、「システムインストールサービス」の名目で記載していた。

いる。A は E に、この資料を作成させることにより、Z 社への発注額を３億５０００万円としても、案件全体の粗利率が社内的に問題にされない数値であることを示して、３億５０００万円で発注手配することを了解させた。こうして E は、Z 社に対する発注合計額が３億５０００万円になるよう顧客宛見積書、見込原価計算書を作成して営業部門の決裁を受け、Z 社への発注依頼を行うに至った。

このように、A は、NOS の内部統制の仕組みを十分に認識しながら、その弱点を突いて、本件不正行為を繰り返していたのである。

（２）案件収支管理システム

NOS の案件収支管理システムは、外注費（売上原価）、内製 SE コスト（販売管理費）の工数実績を反映された形で案件に係る収支管理を行うものであり、結果としての案件収支、利益額、利益率を確認することはできる。しかし、システム上、工数実績を当初の見積工数と比較検討することができないため、当初見積内容・金額についての事後的検証が困難である。

仮に、システム上、内製 SE 工数や外注費についての当初見積金額・内容の妥当性が事後的に検証可能な状態であれば、外部業者に対する架空発注という本件不正行為に対して相当程度の牽制が効いたものと考えられるが、NOS ではそうなっていなかった。

３．営業手配の外注プロセスにおける内部統制上の問題

（１）営業部門の決裁

中部支店の決裁権者らは、見積承認手続において案件を精査しなければならない立場にあったにもかかわらず、受注見込額、売上、粗利率という営業成績達成の観点からの確認をするだけで、Z 社への外注については全くといっていいほどチェックを行っていなかった。

甲及び乙案件において、G も、見積承認時、あるいは遅くとも受注伝票の確認時には、Z 社への発注額が受注金額の約３割に達することが認識可能な状況であった。G は、外注の必要性、外注先の選定、発注内容・金額の妥当性等に踏み込んで検討すべきであったのに、それを怠り、外注手配を営業担当者に任せきりにしていた。

このように、営業部門内での内部統制はほとんど機能せず、ここには、営業部門の上司、決裁権者の「案件全体で粗利率さえとれていればよい」という営業成績偏重の意識が認められる。

（２）購買部門による発注手配

購買部門によるチェックは、外注先が取引先業者登録がなされているかを確認し、特注品発注依頼書、外注品見積書記載の各項目の整合性を確認する形式的なものであり、営業担当者への牽制としては不十分なものであった。

Z 社について「新規取引先業者登録」に登録された情報を見ると、２０００年９月の新規

登録時には、年商１９００万円、従業員５名の小規模事業者であることがわかり、２００９年２月の住所等変更申請に伴う変更承認時には、「会社小規模の模様で、多額の仕入れはリスク有り」「与信未設定」と評価されている。しかしながら、購買部門の担当者は、登録されていることさえ確認されれば発注可能であり、当該取引業者に関する情報やリスクを確認して発注承認を判断する仕組みはなかった。

また、見積書が「一式」表示であるなど、不透明な取引、不自然な点などを把握した場合について、登録情報をもとに発注を一旦止めるといった仕組みもなかった。

たとえば、甲及び乙案件に係る Z 社の３通の見積書には、コンサルティング一式とだけ記載され、その明細が明らかでなかったため、購買部門は、E に見積書の明細を送るよう要請した。これに対して、E は A と相談の上、案件内容をもとに受注内容と整合する項目を記載した明細書を作成し、Z 社が作成したものであることを装って購買部門に送り、購買部門は、その明細書をもって Z 社への発注手続を進めてしまった。

このように Z 社の見積書が不自然なものであったことからすれば、少なくとも、購買部門が、発注書を送付する前に、同社の取引先登録記載のリスク情報を確認するなど慎重に対応していれば、本件不正行為を早期に把握できた可能性がある。

（３）技術部門による検証

技術部門は、営業部門と協働して案件を担当する。技術責任者は、営業担当者とともに顧客への提案活動のプロセスに関与して技術面を全て把握しているため、営業手配の外注の必要性、外注先選定の妥当性、発注内容・金額の妥当性を評価・判断することが可能である。

しかし、本件不正行為当時、営業手配の外注について技術部門が検証、確認する仕組みはなかった。

Z 社に対する発注についても、営業担当者（E、F）が技術部門に一切説明等を行っていなかったため、技術責任者も、国税調査が入るまで、Z 社への発注の事実自体を全く認識していなかった。

以上から、営業手配の外注への技術部門による牽制は、存在しないに等しい状況であった。

（４）外注先管理体制

①外注業務管理規程の運用

外注業務管理規程は、その目的として「外注先選定による基本（取引）契約、外注管理及び外注業務の処理手続について定めるもの」と規定し、外注については「工事、インストール、保守及びエンジニアリングサービス等会社の業務の外部への業務委託」と定義している。したがって、同規程は、Z 社への発注にも適用されるものであった。

同規程は、外注先への委託基準（①技術設備及び労務の不足、補填を行う場合、②納期

確保に必要な場合、③原価を低減できる場合、④その他特別の理由がある場合)、外注先を選定する条件（①経営者の人格、経営能力、②技術者の人員数及び技術能力、③主要取引状況、④資金状況及び銀行の信用度、⑤生産能力及び実績、⑥設備、機械の種類、設置台数、⑦得意な業務分野、⑧立地条件）を定めるとともに、業務部門がこれらを調査、検討して外注先を選定するものとしている。

さらに、外注管理を営業部門と業務部門で分担し、品質管理・指導、外注先の調査・登録に関する事項、納入品の検査についての事項（あらかじめ定める検査基準により合否を判定する、検収書を発行する）などの外注先管理に必要な項目、ルールが定められている。

したがって、Z 社への発注についても、同規程に基づく管理がなされていれば、一定の牽制効果があったはずである。

しかしながら、実際には、Z 社への発注については、外注業務管理規程に基づく管理が行われていなかった。

同規程は、２００１年以降改正されていないなど、有名無実化していると言わざるを得ない。

②与信管理規程の運用上の問題

取引先の与信管理制度は、与信管理規程に基づき与信限度額が設定され、定期的な更新、管理がなされており、取引金額の妥当性の検証が行われている。しかし、与信管理規程は、買与信となる外注先との取引金額の妥当性の検証としては機能していない。

③新規取引先業者登録制度

NOS では、購買部門が信用調査を行い、部門長が承認し、取引業者として登録（「新規取引先業者登録」）されなければ、取引を開始できないものとされている。

しかし、この登録制度は、登録するための承認基準が定められていないし、定期的な更新も行われていないため、一旦登録された取引業者は管理されていない状況である。

また、購買部門が外注前に確認するのは、外注先が登録されているか否かの形式チェックのみであり、登録された情報は外注先管理に何ら利用されていない。

Z 社についても、前述したとおり、登録後に定期的に信用情報が更新されていない上、登録時のリスク情報も活用されていなかった。

このように、新規取引先業者登録制度は、外注先管理として十分に機能していなかった。

（５）外注先成果物の検収手続の不備（外注の品質管理上の問題）

外注先の成果物の検収は、発注時に定められた検収条件（発注内容、仕様等）との整合性の確認により実施されるべきである。外注業務管理規程においても、「納入品の受け入れに際しては、あらかじめ定める検査基準によりその合否を判定する」と規定されている。

しかし、営業手配の外注についての検収手続は、明確なルール化はされておらず、実際

には営業担当者が口頭で「検収済み」と購買部門に伝えれば、検収済みとして外注先に支払いが行われる状況であり、技術部門による検証、確認すら実施されないのである。

Z 社への発注は、実体がないものであり、成果物は存在しなかったのであるが、E が購買部門に「検収完了」と口頭で伝えるだけで、支払いが実行されたのである。

かかる検収手続の不備は、不正に対する牽制が働かない点や外注先の品質管理の観点から、大きな問題である。

（６）見積関係書類保管ルール

見積関係書類の保管ルールでは、最終版を明確にするよう定められているだけで、すべての見積関係書類の保管が義務付けられているわけではない。したがって、営業担当者以外が、見積内容、受注内容の変更経緯を確認、検証するのは困難な状況であった。この点は、本件不正行為の発覚が遅れた原因の一つと考えられる。

第４．ガバナンス、コンプライアンス上の問題点

１．「NOS の聖域」と「X 銀行の B」と「C にとっての Z 社」

A は、NOS に入社以来、金融機関のネットワークビジネスに詳しい「優秀な営業マン」として評価を高めた。特に、X 銀行出身者としての人脈を利用して案件を獲得したことから、中部支店内において、「X 銀行案件は A 案件」と考えられるようになった。

２００４年４月、A は中部支店から東京に転勤となったが、その後も、X 銀行案件では、直接先方に赴いて交渉するなど転勤前と変わらない役割を果たし、多くの案件を獲得していった。これは、B との癒着により可能になった面が大きかったが、A の持ち前のプレゼン力（対顧客のみならず、特に対社内）と相まって、A の NOS 内の評価を高めていった。

この状況について、ある関係者は、A が X 銀行に「刺さっていた」と表現している。

大きな売上、利益をもたらす A は、強い支配力を持ち、中部支店の担当部門全体が、A に頼りきることになった。そして、A は、X 銀行案件全般を取り仕切り、これには誰も異を唱えず、「X 銀行案件は A 案件」というのが中部支店の「常識」となっていた。

E は、A の優秀な部下として、X 銀行案件についての実務全般を担当し、Z 社の架空請求を認識した後も、それに抵抗するどころか、むしろ自らの関与を深めていった。

中部支店の決裁権者も、重要顧客である X 銀行からの売上、利益がもたらされることから、A に丸投げし、「ハンコを押すだけ」の役割に徹していた。

他の営業担当者も、多かれ少なかれ Z 社の実態に疑問を抱きつつ、「この件は、A 及び E ラインで長年進められていた案件であり、X 銀行からきっちり受注し続けていたこともあり、出来上がったビジネスという印象だった。そのような案件に対して、敢えて意見を出したり、指摘をするには、勇気が必要だと思う。したがって、誰も何も言わなかったのだと思う。」という思考停止状態に陥っていた。

こうして、X 銀行案件は、NOS のガバナンスに対する「治外法権の聖域」となった。

しかし、A だけでは NOS に対する詐欺は実行できず、X 銀行の B、Y 社の C という共犯者の存在が不可欠となる。

B は、X 銀行の実務担当者として、A との太いパイプを維持し続けた。

C は、Z 社という「詐欺の道具」を提供し、騙取する金員の流出先を確保した。

こうして、確固とした資金流出システムが完成し、約７年間に及ぶ合計７億８９１０万１２５０円もの詐欺行為が可能になったのである。

２.「NOS の聖域」を生んだ企業風土（統制環境）の問題点

（１）「ビジョンブック」

NOS においては、２００８年６月に吉野孝行氏が社長に就任した後、社員による議論を経て、２００９年１０月に「ネットワングループ　ビジョンブック」が発行され、社員の行動指針となっている。

ここでは、「私たちのゴール」として「アドマイヤード・カンパニー（Admired Company）になること ～すべてのステークホルダーから信頼され支持される企業～ 」が宣言され、「７つのミッション ～グループが果たすべき使命～ 」と「ネットワングループ行動指針～社員一人ひとりが行うべき行動～ 」が示されている。

これは、個人商店的発想（属人的な企業風土）や過度の営業重視などの古い企業体質に危機意識を持った吉野社長が主導して、企業風土を大きく変えようとしたものである。

しかし、この理念は「治外法権の聖域」には及んでいなかった。

（２）古い企業体質が一掃されていなかったこと

A 周辺の関係者は一致して「A が優れた営業マンで、皆に頼られていた」と述べる。しかし、これは見方を変えれば「A に頼りきっていた」という NOS の「組織としての営業力の弱さ」を示しているとも考えられ、NOS の個人商店的発想、属人的風土が一掃されていなかったことの現れともいえる。

また、A に対する疑念を感じつつ思考停止に陥る要因として、「自分の（あるいは自分の所属する部門の）成績が上がっていること」をあげる関係者が多い。これは、コンプライアンスよりも目先の利益を重視する姿勢がいまだに改まっていない状況を示している。

コンプライアンスは企業の利益に相反する概念ではなく、持続的成長、企業価値向上の基盤をなすものであり、コンプライアンスを軽視する営業姿勢は、結局は企業と社員に大きな損失をもたらす。

この点につき、ビジョンブックは、「2.良識ある誠実さ/Integrity & Trust」として、

> 「いかなる不正取引にもタッチしない。」
>
> 「誠実さが常に戦わなくてはいけないのが、甘い誘惑です。これに負けてしまっては、積み上げてきたすべてのものが、すべてムダになると同時に、大きなしっぺ返しが待っています。」
>
> 「不正を見逃せば、それは私たちの不正になる。」
>
> 「不正を発見し是正する勇気は、良識ある誠実さの中でも、最も高尚な行為です。なぜならこのような是正には、短期的な痛みを伴う場合が多いからです。しかし短期的な不利益は、結果として長期的な利益として還元されます。」

と述べているが、A 周辺の関係者の多くにとって、これらの行動指針は単なる「タテマエ」に過ぎないものになっていた。

（３）営業重視、技術部門・管理部門軽視の姿勢

強い営業力は、単に営業担当者だけで作られるものではなく、技術部門、管理部門が対等なパートナーとして協働することではじめて生み出されるものである。

しかし、NOS においては、この点の認識がきわめて不十分であったと評価せざるを得ない。

（４）中部支店に限定された問題とはいえないこと

A が自由に東京と中部支店を行き来しながら「A 案件」としての X 銀行案件を取り仕切っていたことは公知の事実であった。そして、内部監査室の対応（第１．の７．参照）、本社が主導すべき国税調査対応を A が牛耳っていたこと（第１．の８．参照）などを考え合わせると、属人的な企業風土は、単に中部支店に限られる問題ではないといわざるを得ない。

また、この問題は、次に述べる不正行為の発見・是正の機能を阻害する要因にもなっている。

３．不正行為を発見、是正する仕組みの問題点

A の行為は、詐欺（故意犯）であり、「内部統制は強い悪意を持つ者には破られる」ことからすると、このような犯罪行為を完全に防止することはできない。

「悪意者は存在する」ことを前提にしても、事後的な発見・是正の仕組みが有効に機能していれば、悪意者に対する抑止効果をもつとともに、仮に不正行為が行われても、長期かつ多額の損害を防止することができる。

しかし、本件においては、不正行為の発見・是正の仕組みである内部通報制度と内部監査は十分な機能を果たせなかった。そこで、この問題点について検討する。

（１）内部通報制度の問題点

NOS には、２００３年１月から、通報・相談窓口（ほっとライン）という内部通報制度が設けられている[34]。

通報・相談の件数は、２００６年度は２０件、２００７年度は２０件、２００８年度は２３件、２００９年度は１２件、２０１０年度は２４件、２０１１年度は１６件となっており、一定の機能を果たしていると評価できる。

しかし、本件の関係者から通報・相談がなされることはなかった。

この点につき、ある関係者は、

「内部通報制度があることは認識していたが、利用することは考えもしなかった。そもそもどこに連絡をすればよいか知らないし、それをわざわざ調べるくらいな

[34] ２００６年１月からは外部窓口（通報受付会社）を設け、２０１２年７月からは、外部窓口を法律事務所としている。

ら、自分の目の前の仕事をするという感じだった。看板だけを掲げるのではなく、こういう窓口があって、こういう人がいて、相談できる環境がきちんとあるという認識があれば、相談しやすいと思う。実際に話ができる人がいるということを実感させないと相談はしにくいと思う。また、地方拠点は本社からも離れているので、そういう面がより強いと思う。」

と、当調査委員会のヒアリングで述べている。

なお、コンプライアンス委員会が毎年実施している「CSR 実態・意識調査（コンプライアンス・アンケート）」の自由記載欄には、次のような意見が寄せられている（一部、趣旨を変えない範囲で文言等を補っている）。

「やはり同じ社内ということもあり、情報の漏えいによる自身の社内における立場の不利益が心配される。表ざたにならないが、不利益な扱いを受ける部分が絶対にあるだろうと認識。そのような組織文化が土壌として存在している。」

「完全な機密保持、匿名保持が厳守される状況でないと利用を躊躇する。管理職から“通報することであなた自身の経歴に傷がつく”と言われたことがあります。通報どころか、相談も気後れします。」

「結局のところ、通報者の情報が会社に伝わり、何らかの報復を受けるのではないかという不安が払拭できない。」

「まだ利用した事がありませんが、通報者の人権が守られ、コンプライアンス問題解決後も守られるのか心配です。ホットラインへの通報時にその人権保護について説明して頂いているかと思いますが、みんなにその点を説明して戴けます様お願い致します。」

「私は相談して良かったと思いました。但し、通報することで、自分の労働環境が守られるかどうか大変悩みました。ですので、通報した結果、社員に不利益がないことを改めて強調して頂ければと思います。」

「（個人を特定できてしまうような情報は伏せて）実際の相談から解決に至る事例を分かりやすく紹介してもらえると理解度が増すかと思います。」

「通報しないのは、実績が見えないためだと思います。正しく対応された事例が増えていけば、より信頼されると思います。どのような相談が寄せられているのか、事例を紹介していただいた方がイメージしやすいです。」

「ガバナンスをきかせるために、こういう通報をあげてほしいというアピールをすべき。」

（２）内部監査の問題点

Z 社との異常取引を発見して、問題点を把握し、調査に着手した時点までの内部監査室の対応は適切なものであった（**Ⅱ．第１．の７．（１）**参照）。

しかし、DVD の検証も不十分なまま、あらかじめ抱いていた疑問点についての突っ込ん

だ質問を行わず、A の説明を鵜呑みにして監査を終了した内部監査室の対応（**Ⅱ．第１．の７．（２）**参照）には、大きな問題がある。

また、国税調査に際して、A の要求にしたがって安易に監査記録に加筆する行為（**Ⅱ．第１．の８．（２）**参照）は、内部監査室の独立性に反する行為であるといわざるを得ない。この点につき、A は「内部監査室は自分の変更要求を受け入れてくれた。」と述べる一方、内部監査室は「A から訂正要求があったという事実を記録しただけである。」と主張しており、当調査委員会としては、内部監査室が A の変更要求を受け入れたと断定することまではできない。しかし、監査対象者である A に不用意に監査記録を見せること自体、内部監査を行う者としての基本動作に反する行為という他ない。

なお、当調査委員会の「同種の不正行為の有無についての全社調査」（**Ⅱ．第２．**）で調査対象とした案件の中には、内部監査室が問題点を認識し、確認を取っている案件が一定数存在し、それらの中には、鋭い視点から問題点を把握し、監査を行っているものも見受けられた（それらの案件については、結果として問題はなかった）。このような能力をもちながら、本件での追及が中途半端に終わってしまったのは、残念なことである。

４．まとめ

（１）不正のトライアングル

一般的に、不正を生じさせる原因として、「動機（又はプレッシャー）」「機会」「正当化」の３要素があげられることが多い（不正のトライアングル）。不正行為は、これらの３要素が揃うことにより、はじめて可能になる。

本件についてみると、以下の通り、３要素が全て揃っていることが分かる。

（イ）動機

A は、NOS の営業幹部として相当額の収入を得ていたが、高級クラブでの飲食、大きな家、高級車、ゴルフ会員権などのためには、NOS からの給与だけでは足りないと思っていた[35]。そして、B、C と共に、強い意思をもって能動的に、詐欺を実行したものである。

（ロ）機会

NOS における内部統制システム、ガバナンスの脆弱性は、A、B、C らに犯行の機会を提供すると共に、長期間にわたる犯行、さらに大胆な犯行を可能にする機会を提供し続けた。

（ハ）正当化

NOS に残存している属人的企業風土の中で、「できる営業マン」と周囲から賞賛され、「X 銀行案件は A 案件」として他の関係者が A に頼り、思考停止状態にあったことは、「NOS の売上、利益に貢献しているのだから、利益の一部を自分のものにできて当然」という正

[35] 当調査委員会のヒアリングに対する A 本人の供述。

当化の根拠をAに与え続けた。

当調査委員会のヒアリングに対して、Aは、「処分については、これまでのNOSに対する私の功績を考慮してほしい。私は多額の受注、売上、利益で会社を十分儲けさせてきた。」と述べている。

（２）検討

本件は、NOSの経営層が関与した不正行為でもなければ、組織的な不正行為でもない。NOSは、純然たる詐欺の被害者であり、Aの「動機」について、酌量の余地はない。

しかし、結果として、Aに対して犯行の「機会」と「正当化」を提供し続けた点で、NOSの責任も重大であると言わざるを得ない。

Ⅲ．提言（再発防止策について）

当調査委員会が認定した事実と内部管理上の問題点に基づき、当調査委員会は、NOS が実行すべき再発防止策についての基本的な考え方について、提言する。

第１．内部統制システムの改善

１．既に実施されている再発防止のための改善策について（営業手配の外注への牽制）

本件不正行為の発覚を受け、NOS は、２０１３年２月１５日、内部監査室と経営企画室のメンバーによるワーキンググループを立ち上げ、営業手配による外部業者への発注行為について、以下のとおり改善策を策定し、３月１日より運用を開始している。

①営業業務プロセスにおける改善策の実行

・外注の妥当性検証のための見積関係書類の保存ルールの徹底

・システム一式という形での受注の廃止

・内示書による受注制度の改善

・外注品発注依頼について営業部門以外からの牽制の追加

・外注品の検収ルールの整備による支払い妥当性の担保

②案件プロセスにおけるセールスオペレーション部又は技術部門による牽制の強化

・顧客提案内容に外部業者への発注を含む場合、その内容、妥当性についてセールスオペレーション部又は技術部門が確認する。

・外部業者への発注を含む案件がクローズした場合、外注品の成果物等の内容についてセールスオペレーション部又は技術部門が確認する。

今後、これらの改善策が徹底されれば、上記で指摘した内部統制上の問題点に対応した再発防止策として有効なものと評価できる。

２．内部統制上の再発防止策の提言

（１）見込原価設定の改善

適切な予実管理を行うために、かつ、適切に案件収支管理を行うために、現在の見込原価の設定方法につき、見直し、改善を図るべきである。

たとえば、工数積算による原価算定やサービス事業グループとの社内取引の形をとった原価設定などの検討をすすめるべきである。

（２）案件収支管理の改善

案件収支を事後的に検証可能にするためのシステム改善を図るべきである。

現状の案件収支管理では、①見積承認時・受注時の営業粗利率で評価する、②実績値のみで案件収支を評価する、というもので、両者の比較検討を行うことになっていない。ま

た、①の内訳である見積工数や外注見積明細と、②の内訳である工数実績が正確に把握、管理されていない、という問題点がある。したがって、①と②を連動させるとともに、①と②の内訳、明細を正確に把握できるよう見直し、改善を図るべきである。

（３）外注取引先管理の整備、改善

現行の外注業務管理規程は、２００１年以降改定されていないため、適用対象、管理基準、管理手法を整理すべきである。そして、同規程に基づき、外注管理を適切に行うべきである。

また、外注取引先の管理は、不正防止等のコンプライアンスの観点だけではなく、外注先の品質管理、情報管理面において、さらに、NOS 自身の顧客への成果物の品質管理の観点においても極めて重要である。こうした観点からも、外注先管理の手法として、外注先の業務視察（監査）（営業担当者以外の第三者的立場の者が行うなど）や定期的な外注先審査といった監査手法の導入を検討すべきである。

（４）購買部門による牽制

購買部門にも、一定の範囲で、外注取引の適切性を判断する機能を持たせるべきである。

そして、適切な外注取引であるかを確認するためには、外注先管理制度や取引業者登録制度を組み合わせることが有効であり、このための社内規程の整備などを検討すべきである。

第２．コンプライアンスは持続的成長の前提であるという「常識」の浸透

１．ビジョンブックの理念の浸透

上述の通り、NOS 社員の行動指針となるビジョンブックの理念は、ビジョン浸透委員会等の継続的な働きかけにより、相当程度（特に、若い層に）浸透しつつある。

しかし、A 周辺の関係者の多く、特に管理職層にとっては、ビジョンブックが単なる「タテマエ」に過ぎなかったことが明らかになった。

このような現状に鑑み、NOS としては、ビジョンブックに書かれている事項について、「なぜ？」を繰り返しながら自分の頭で考えること（行動指針 4.2.3.）と、各職場で日々の仕事の中で議論することを通じて、理念を社員の「本音」として浸透させていく必要がある。

２．コンプライアンスと企業理念の一体化

コンプライアンスの軽視は企業価値を大きく毀損する。NOS は、今回の事件で、このことを十分に認識したはずである。

しかし、コンプライアンスは、単に不祥事を防止するための概念ではなく、社員の「良識ある誠実さ/Integrity & Trust」「プロ意識とプライド/Professionalism & Honor」と同義であり、企業の持続的成長、企業価値向上の基礎となるものである。

NOS では、コンプライアンスを利益追求の足かせと考え、「コンプライアンスか、利益か」という二者択一的思考から抜け出せない者も、いまだに存在する。

コンプライアンスは、NOS の企業理念と軌を一にするものであることを、今回の事件を機に、再度、確認することが必要である。

第３．ガバナンス機能の強化

１．営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップ

NOS には、個人商店的発想（属人的な企業風土）や過度の営業重視という古い企業体質が残存していることが明らかになった。

しかし、企業が持続的に成長していくためには、これを克服して、健全なガバナンス機能・牽制機能を働かせることが不可欠である。

このためには、営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップ、健全な牽制関係が企業価値を高める基礎となるという意識の浸透を図ると共に、この観点から、社内の諸制度の見直しを行うべきである。

２．内部監査の強化

（１）不正の発見、抑止機能の強化

内部監査室による不正の発見、抑止機能を強化するため、独立性の高いプロ意識を持っ

た人材を配置すべきである。

また、内部監査に対する監査対象者の協力義務及び監査忌避行為の禁止を明文化し、違反行為に対しては罰則を科すべきである。

（２）内部監査のモニタリング機能の強化

内部監査の目的は、不正の発見、抑止にとどまらず、規律の維持や企業理念の浸透の状況を幅広くモニタリングし、経営にフィードバックし、業務の改善を図ることにある。

したがって、NOS としては、内部監査室を単なる「摘発部門」に止めるのではなく、企業理念の浸透を担う部門と位置づけ、使命感を持つ有能な人材を配置すべきである。

（３）監査役会との連携

監査役会と内部監査室との連携を高め、全社的な監査機能を強化することにより、コーポレートガバナンスの促進を図るべきである。

第４．内部通報制度の改善

１．通報者保護の徹底と周知

NOS では、内部通報制度は一定の機能を果たしており、通報者保護も図られている。

しかし、「CSR 実態・意識調査（コンプライアンス・アンケート）」から分かる通り、内部通報制度はまだ社員全般からの広い信頼を得ているとはいえず、「通報することであなた自身の経歴に傷がつく」などという発言をする管理職もいまだに存在している。

したがって、NOS の内部通報制度は社内全般で正しく理解されているとはいえない、という認識のもとで、運用面における通報者保護をより徹底し、各種研修やイントラネットを通じて、内部通報制度の一層の周知を図るべきである。

２．内部通報制度の積極的位置づけ

ビジョンブックの「不正を見逃せば、それは私たちの不正になる。」という言葉を実践し、「見て見ぬふり」を許さない風土を作るため、「不正の通報は会社を救う行為である。」というトップメッセージを発信するなど、内部通報制度を積極的に位置づけるべきである。

３．実績開示

「どれだけの件数の通報があるのか、分からない」「どのような通報がなされているか、分からない」「通報にどのような対応がなされているか、分からない」というのが、内部通報をためらう理由になっていることに鑑み、通報実績を積極的に開示し、通報者の不安解消を図るべきである。

なお、実績開示は、通報者の秘密保護を阻害しないように、個人を特定する情報を伏せ

た形で行う必要がある。

第５．調査報告書を生きた教材にする

NOS は、この事件により、東京証券取引所から「監理銘柄（確認中)」に指定され、投資家、取引先をはじめ社会全般の信頼を大きく損ねることになった。

NOS が投資家の信頼を回復し、企業価値を高めていくためには、この事件を教訓として問題点を克服し、より強靭な企業体質を将来に向けて確立することが必要である。

この目的を達成するため、本報告書を生きた教材として、全社員・全役員が熟読し、自分のこととして考え、それぞれの職場において本音で議論することを当調査委員会は提言する。

当調査委員会は、同種の不正行為の調査で多くの現場の社員にヒアリングを行った。この際、多くの社員は、積極的に調査に協力する一方で、A らによる本件不正行為に強い憤りを示し、また取引先からの信用失墜を真剣に危惧し、事案の徹底究明とその開示を強く求めていた。

NOS の社員の大多数は、このような真面目な社員であることを付言しておく。

以　上